

Wie stellen sich KMU Flexibilisierungsanforderungen?

Katharina ROITZSCH, Ulrike PIETRZYK und Uwe DEBITZ

Fachbereich Psychologie, Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“, Technische Universität Dresden

Chemnitzer Str. 46 b, D-01062 Dresden

Kurzfassung: Anhand von 47 Interview- und Fragebogendaten sächsischer Geschäftsführer konnten sowohl Muster von eingesetzten Flexibilisierungsmaßnahmen in unterschiedlichen Unternehmensgrößen und Branchen als auch innovative Maßnahmen identifiziert werden.

Schlüsselwörter: Flexibilisierung, innovative Maßnahmen

1. Einleitung

Bereits seit mehreren Jahren stellen die Auswirkungen der globalisierten Wirtschaft immer höher werdende Anforderungen an die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen (Kaluza & Blecker, 2000). Während in großen Unternehmen ganze Abteilungen zu den Bereichen Produktions-, Personal- und Changemanagement existieren, die Strategien entwickeln, um mit aktuellen Herausforderungen umzugehen, haben kleine und mittlere Betriebe (KMU) diese Ressourcen nicht. Dennoch sehen sie sich den gleichen Flexibilitätsanforderungen gegenüber: Fachkräftemangel, schwankende Auftragslagen und immer individueller werdende Kundenwünsche sind keinem Betrieb fremd.

Ziel einer im Rahmen des BMBF - geförderten Programms „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ durchgeführten Untersuchung war es, den Einsatz von Flexibilisierungsmaßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen in Sachsen zu erheben und Muster im Einsatz der Maßnahmen zu identifizieren. Weiterhin sollte geprüft werden, ob die Unternehmen Maßnahmen einsetzen, die nach Hauschildt & Salomo (2007) als innovativ zu werten sind.

2. Methode

Zur Beantwortung der Fragestellung wurden halbstandardisierte Interviews mit n=47 Geschäftsführern sächsischer KMU geführt, die Aufschluss über bestehende Flexibilisierungsanforderungen sowie eingesetzte Maßnahmen zum Umgang mit diesen geben sollten. Anschließend wurde ein Fragebogen eingesetzt, der in den Bereichen Personal, Technik und Organisation insgesamt 83 mögliche Flexibilisierungsmaßnahmen auflistet. Die Geschäftsführer wurden gebeten, den Fragebogen jeweils in den Kategorien „Kenne ich nicht“, „Kenne ich, nutze es aber nicht“, „Kenne und nutze ich“ sowie „Einführung geplant“ zu beantworten. Um eine korrekte Beantwortung zu gewährleisten, wurde jede mögliche Maßnahme mit einer kurzen Erläuterung versehen.

Weiterhin wurden verschiedene Kontrollvariablen, z.B. zur Mitarbeiterzahl, zum Umsatz sowie zur Mitgliedschaft in Netzwerken, erhoben.

Anhand der Fragebogendaten erfolgte eine qualitative Mustersuche für Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen nach EU-Definition (Europäische Kommission 2006) sowie die drei Branchenbereiche Dienstleistungen, Handel und produzierendes/verarbeitendes Gewerbe. Es wurden jeweils nur Maßnahmen in ein Muster aufgenommen, die von mindestens 75% der zum Muster gehörenden Unternehmen genannt wurden. Wenn möglich wurde geprüft, inwieweit sich verschiedene Muster innerhalb der gleichen Teilstichprobe in den erhobenen Kontrollvariablen unterscheiden. Aufgrund der teilweisen Überlappung der Muster konnte eine statistische Absicherung der Unterschiede nicht vorgenommen werden. Die Darstellung erfolgt rein deskriptiv.

Die Auswertung der Interviews erfolgte qualitativ. Besonderer Fokus lag dabei auf der Identifizierung innovativer Maßnahmen sowie Voraussetzungen, die zu deren Umsetzung erfüllt sein mussten.

3. Ergebnisse

3.1 Muster im Einsatz von Flexibilisierungsmaßnahmen

Tabelle 1: Muster im Einsatz von Maßnahmen zur Flexibilisierung bei Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen sowie in verschiedenen Branchen.

	Unternehmensgröße					Branche			
	Kleinst-unternehmen 15		Kleine Unternehmen 23		Mittlere Unternehmen 6	Dienstleistungen 22	Handel 7	produzierendes & verarbeitendes Gewerbe 18	
n in der Teilstichprobe	9		17		13	4	11		7
Größe des Musters	6	5	13	9	3	12	4	11	7
Minimum Nennungen für Aufnahme in das Muster (75%)	7	5	13	9	3	9	3	9	6
prozentuale Überschneidung der Muster	44%		65%		-	-	-	64%	
Ø Umsatz in 2009 in Mio*	0,19	0,29	2,08	1,82	20,75	10,75	1,54	5,87	4,28
Ø Anzahl MA in 2009*	5	4	28	30	150	89	11	45	36
Anzahl in Branchen/KMU**	D: 5 H: 2 P: 2	D: 2 H: 3 P: 1	D: 7 H: 2 P: 8	D: 7 H: 0 P: 6	D: 2 H: 0 P: 2	KK: 3 K: 7 M: 3	KK: 2 K: 2 M: 0	KK: 1 K: 8 M: 2	KK: 1 K: 5 M: 1
Personal									
Rotation nach Kompetenzaspekten					X				
Verantwortungsübertragung / Delegation		X	X	X	X	X	X	X	X
Lernförderliche Auftragszuordnung		X	X	X	X	X	X	X	X
Externe Weiterbildung		X	X	X	X	X	X	X	X
Selbstorganisiertes Lernen		X	X	X	X	X	X	X	X
Ausbildung von Lehrlingen				X	X				X
Lerngruppen				X	X		X		
Organisation									
Aufgabengestaltung	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Arbeitszeit	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Anzahl der Arbeitskräfte	X			X	X	X	X		
kooperative Maßnahmen in formellen und informellen Netzwerken	X	X		X	X	X	X		X

* bezogen auf die im Muster enthaltenen Unternehmen
** D – Dienstleistungen, H – Handel, P – produzierendes & verarbeitendes Gewerbe, KK – Kleinstunternehmen, K – Kleine Unternehmen, M – Mittlere Unternehmen)

Es konnten für jede Teilstichprobe ein oder zwei größere Muster von Maßnahmen identifiziert werden, die jeweils von mindestens 39% der zur Teilstichprobe gehörenden Unternehmen eingesetzt werden. Diese sind exemplarisch für die

Bereiche Personal und Organisation in Tabelle 1 dargestellt. Zu beachten ist der teils sehr geringe Umfang der Teilstichproben, wodurch keine Generalisierung der Ergebnisse möglich ist.

Es wird deutlich, dass es in beiden Bereichen eine Reihe von Maßnahmen gibt, die unabhängig von Unternehmensgröße und Branche eingesetzt werden. Dazu gehören Maßnahmen der Aufgabenzuordnung (z.B. Verantwortungsübertragung) und Qualifikation (z.B. Lehrlingsausbildung) sowie der Gestaltung der Aufgaben (z.B. lernförderliche Tätigkeitsgestaltung) und der Arbeitszeit (z.B. Überstunden, Gleitzeit). Es fällt auf, dass es bei den Kleinstunternehmen ein Muster völlig ohne personalbezogene Flexibilisierungsmaßnahmen gibt. Weiterhin nimmt die Anzahl der eingesetzten Maßnahmen in diesem Bereich mit der Unternehmensgröße zu. Dies könnte zum einen darauf hinweisen, dass für Kleinst- und kleine Unternehmen bereits bestehende Flexibilisierungsmaßnahmen, beispielsweise die Möglichkeiten der Verbundausbildung, noch nicht ausreichend bekannt oder aus anderen Gründen für die Unternehmen bislang nicht umsetzbar sind. Andererseits ist es auch möglich, dass gerade für Kleinst- und kleine Unternehmen realisierbare Flexibilisierungsmöglichkeiten im Personalbereich nach wie vor fehlen.

Maßnahmen, die einen flexiblen Einsatz einer unterschiedlichen Anzahl von Arbeitskräften je nach Auftragslage ermöglichen (z.B. Befristung, geringfügige Beschäftigung), sowie kooperative Maßnahmen (z.B. Auftragsweitergabe, gemeinsame Akquise) werden nur von einigen Unternehmen eingesetzt. Dabei fällt auf, dass Unternehmen, die zu den Mustern gehören, die diese beiden Maßnahmenkategorien beinhalten, jeweils einen etwas geringeren durchschnittlichen Jahresumsatz erzielen als das jeweils vergleichbare Muster in der gleichen Unternehmensgröße bzw. Branche. Der Abstand beträgt 0,1 Mio. € für Kleinst-, 0,26 Mio. € für kleine Unternehmen sowie 1,59 Mio. € für Unternehmen des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes. Ein Grund dafür könnte sein, dass in Unternehmen, die diese Maßnahmen nicht einsetzen, stabilere Auftragslagen vorliegen, sodass Schwankungen durch Maßnahmen der internen Flexibilität (z.B. Arbeitszeitkonten) ausreichen und auf externe Flexibilisierungsmaßnahmen verzichtet werden kann (vgl. Flecker, 1999). Eine Nachbefragung bei den Unternehmen soll zu dieser Frage Aufschluss geben. Wie oben bereits erläutert, können die gefundenen Unterschiede jedoch aufgrund der teilweisen Überlappung der Muster nicht statistisch abgesichert werden.

Für den Bereich Technik konnten kaum Maßnahmen gefunden werden, die von mindestens 75% der zum jeweiligen Muster gehörenden Unternehmen eingesetzt werden. Auf eine entsprechende Darstellung wird hier daher verzichtet.

3.2 Innovative Maßnahmen

Anhand der Interviewdaten konnten innovative Maßnahmen identifiziert werden, die in KMU zum Einsatz kommen. Diese sowie die von den Geschäftsführern genannten Voraussetzungen und Auswirkungen sind in Tabelle 2 dargestellt.

Inwieweit die gefundenen innovativen Maßnahmen auf andere Unternehmensgrößen und Branchen übertragbar sind, soll im weiteren Projektverlauf exemplarisch untersucht werden.

Tabelle 2: Innovative Maßnahmen sowie ihre Voraussetzungen und Auswirkungen.

Maßnahme	Voraussetzungen	Auswirkungen	Unternehmensgröße	Branche
Erweiterung der Servicezeiten in Reaktion auf sinkende Aufträge (Vorschlag der Mitarbeiter)	<ul style="list-style-type: none"> Bereitschaft der Mitarbeiter zu Überstunden Vertrauensvolles Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> Konkurrenten während Wirtschaftskrise für Kunden schlechter erreichbar (Kurzarbeit), dadurch deutliche Verbesserung des Service gegenüber Kunden Gewinnung zusätzlicher Aufträge, dadurch Abmilderung der Auswirkungen der Krise 	Kleines Unternehmen	Produzierendes & verarbeitendes Gewerbe (Metall)
Komplette Fotodokumentation aller durchgeführten Arbeiten bei jedem Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> Ausstattung jedes Mitarbeiters mit einer Kamera & Zugang zu gemeinsamem Server 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetentes Auftreten jedes Mitarbeiters jedem Kunden gegenüber Problemlose gegenseitige Vertretung bei Urlaub/Krankheit 	Kleines Unternehmen	Produzierendes & verarbeitendes Gewerbe (Handwerk)
dezentral und flexibel nach geforderten Fähigkeiten zusammen-gestellte interdisziplinäre Projektteams	<ul style="list-style-type: none"> Entsprechende Qualifikation und zeitliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter (Planung des Mitarbeitereinsatzes) Mobilität der Mitarbeiter Dezentrale Entscheidungsbefugnisse für Projektmitarbeiter beim Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Eingehen auf unterschiedlichste Kundenanforderungen möglich Gegenseitiger Lernprozess durch Erfahrungsaustausch in den Teams 	Kleines und mittleres Unternehmen (2)	Dienstleistungen (IT)
Einsatz von osteuropäischen Fachkräften	<ul style="list-style-type: none"> Einhaltung der entsprechenden gesetzlichen Regelungen für osteuropäische Fachkräfte (reglementiert bis Ende 2010) Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter zum Spracherwerb und Wechsel des Wohnortes 	<ul style="list-style-type: none"> Teilweise Ausgleich eines zunehmenden Fachkräftemangels in der Region und Branche Vorteile bei Aufträgen im osteuropäischen Ausland durch Sprachkenntnisse 	Kleines Unternehmen	produzierendes & verarbeitendes Gewerbe (Stahlbau)
zielgerichtete Vermietung firmeneigener Gewerbeflächen zur gegenseitigen Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> Besitz einer entsprechenden Immobilie Nachfrage nach Geschäftsräumen durch geeignete Firmen 	<ul style="list-style-type: none"> Vermehrte Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung bei Auftragsakquise und -bearbeitung Positive Auswirkungen auf gemeinsame Auftragsbearbeitung 	Kleines Unternehmen	Dienstleistungen (Bau)
Entwicklungsprojekte gemeinsam mit Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Gute Kenntnis der eigenen Kompetenzen Vertrauenswürdige Kunden mit Interesse an einer längerfristigen Zusammenarbeit (ggf. Überprüfung der kunden nötig) 	<ul style="list-style-type: none"> Erwartung von Fertigungsaufträgen in Anschluss an die gemeinsame Produktentwicklung (Übergang Entwicklung-Produktion erstmals in 2012) 	Kleines Unternehmen	Produzierendes & verarbeitendes Gewerbe (Metall)

5. Literatur

1. Europäische Kommission 2006. Die neue KMU-Definition: Benutzerhandbuch und Mustererklärung. URL: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm, 20.8.2010.
2. Flecker, J. 1999. „Sachzwang Flexibilisierung?“ Unternehmensorganisation und flexible Beschäftigungsformen. FORBA-Schriftenreihe, 2/99.
3. Hauschildt, J. & Salomo, S. 2007. Innovationsmanagement. München: Vahlen.
4. Kaluza, B. & Blecker, T. 2000. Wettbewerbsstrategien – Markt- und ressourcenorientierte Sicht der strategischen Führung. Konzepte - Gestaltungsfelder - Umsetzungen. TCW-report, S. 16, München.